

# Ihr macht Euch kein Bild!

*Einführung in die Fremdbild/Eigenbildanalyse*

## **Zu Unrecht ein Mauerblümchen**

Sie ist nicht gerade in Mode und führt eher ein Mauerblümchen-Dasein, die Fremdbild/Eigenbildanalyse. Nur in wenigen aktuellen Kommunikationskonzepten kann man sie finden. Sie verschwindet im Schatten der SWOT. Die Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken dominiert zurzeit die Szene und ist zum konzeptionellen Standard geworden.

Schade eigentlich! Denn bei bestimmten Aufgaben und Problemen ist der Vergleich von Fremd- und Eigenbild überaus nützlich und der SWOT deutlich überlegen.

Nur wann lohnt sich der Einsatz einer Fremdbild-/Eigenbildanalyse?

## **Immer wenn' s ums Image geht**

Das Image ist das Abbild der Institution oder Person, des Produkts oder der Dienstleistung in den Köpfen der Zielgruppe. Jedes Unternehmen, jede Institution braucht ein überzeugendes und einprägsames Image. Nur so kann man sich in Markt und Umfeld profilieren. Die Realität sieht allerdings oft anders aus: Das Image ist zu blass, es lässt die nötige Individualität vermissen oder es ist schlichtweg grottenschlecht. In zwei Imageproblemen macht eine Fremd- und Eigenbildanalyse Sinn:

- **Exogene Lücken** - Dem realitätsnahen Selbstbild des Unternehmens steht ein irrtümliches Fremdbild in den Köpfen der Zielgruppen gegenüber. Sprich: Extern hat sich ein falsches oder verzerrtes Bild festgesetzt. Das Unternehmen landet in der falschen Schublade.
- **Endogene Lücken** - Das realitätsnahe Fremdbild in den Köpfen der Zielgruppe steht ein irrtümliches Eigenbild im Unternehmen gegenüber. Sprich: Intern kommt es zu Fehleinschätzungen oder Zweckoptimismus.

## **Ursachenforschung**

Wie kommt es zu diesen Abweichungen? Wichtige Frage! Bei falscher externer Bildjustierung in den Köpfen der Zielgruppe liegt die Ursache meist in mangelnder Imagepflege. Im Unternehmen wird nichts, zu wenig oder ziemlich Widersprüchliches für das Image getan. Dafür bekommt man die Quittung.

Bei falscher interner Bildjustierung hat das Unternehmen die eigene Markt- und Umfeldposition nicht systematisch reflektiert und schätzt sie falsch ein. Nicht selten will man die Realität aber auch gar nicht wahrhaben. Das Unternehmen baut sich ein schöngefärbtes Trugbild auf. Es interpretiert Stärken und Erfolge, wo keine sind. Imageprobleme verwischen im Weichzeichner.

Schauen wir uns an, welche Ausprägungen von Fremdbild- und Eigenbildabweichungen es gibt:

- **Positiv** – Ein Imagekriterium ist in den Köpfen optimistisch rosa überzeichnet und übertreibt die Stärken.
- **Negativ** – Ein Imagekriterium ist in den Köpfen zu schwarz gemalt und übersteigert die Schwächen.
- **Indifferent** – Ein Imagekriterium bleibt überraschend blass und ist in den Köpfen kaum präsent.
- **Exzessiv** – Ein Imagekriterium schiebt sich unverhältnismäßig weit nach vorne und bekommt plötzlich ein überzogenes Gewicht.
- **Divergent** – Ein Imagekriterium wird intern und extern komplett anders interpretiert. Beide Seiten haben anscheinend einen vollkommen anderen Deutungshorizont.

### Der intuitive Weg der Analyse

Zuerst entwickeln wir eine Fremdbild/Eigenbildanalyse mit eher intuitiven Mitteln. Eingangs wird eine Kriterienliste aufgestellt, die alle relevanten Imagekriterien festhält. Mit dieser Kriterienliste im Kopf oder auf Papier geht unser Konzeptionsteam ins Unternehmen und sammelt in Gesprächsrunden die internen Einschätzungen, die zum Eigenbild zusammengestellt werden. Danach fühlt unser Team der externen Zielgruppe auf den Zahn - entweder in direkten Gesprächen oder durch das Auswerten von sekundärstatischem Material. Die Sichtweisen und Einschätzungen der beiden Seiten werden protokolliert und frontal gegenübergestellt. Das sähe für ein Spezialitätenrestaurant z. B. etwa so aus:

Eigenbild	Fremdbild
Bewährtes Speisenangebot	Langweilige Speisekarte
Internationales Spezialitätenlokal	Italienische Küche
Günstige Preise	Günstige Preise
Moderne Innenarchitektur	Unpersönliches Ambiente
Schneller Service	Hektische Atmosphäre
Alles frisch zubereitet	Keine Meinung

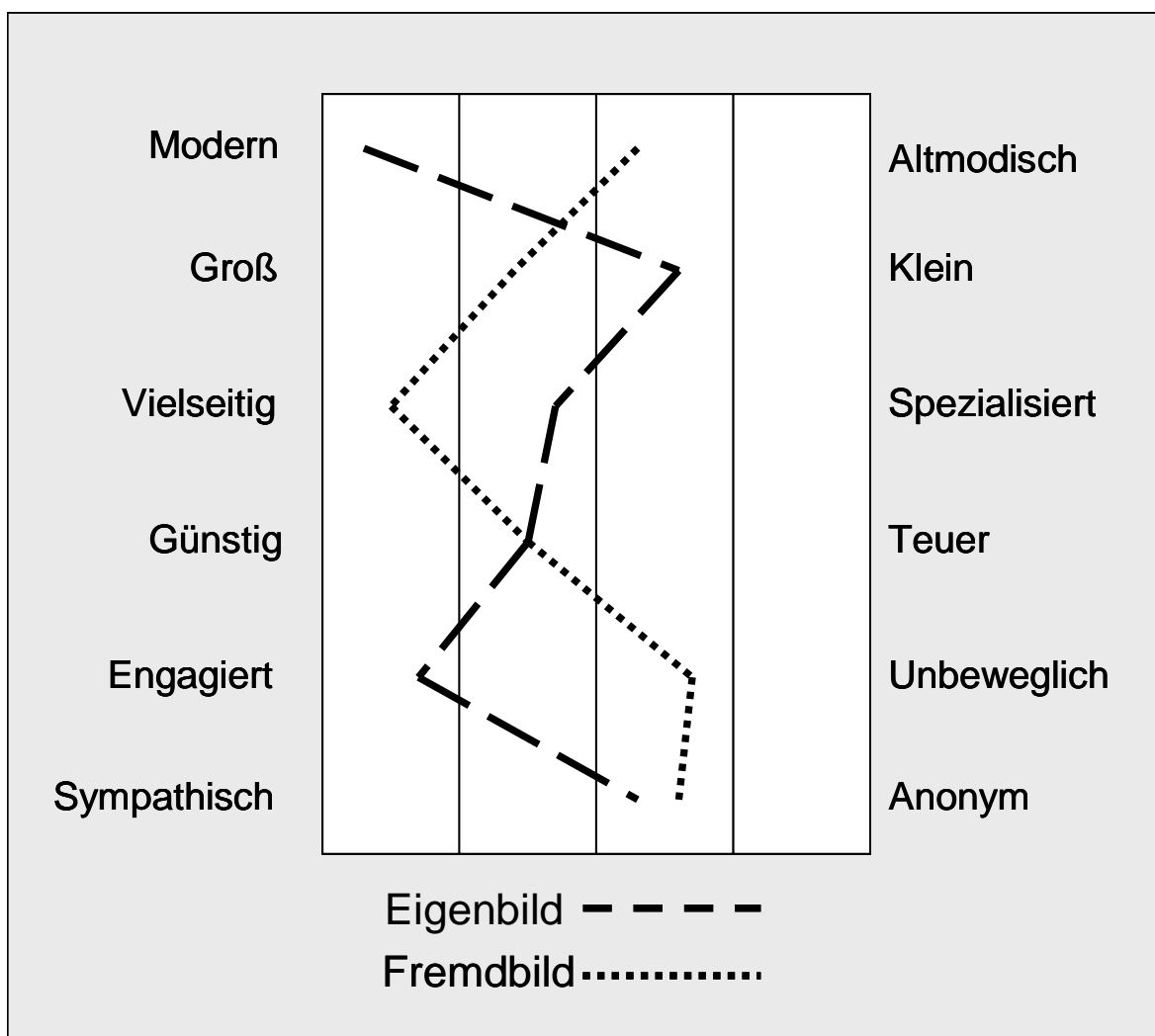
Alles in allem sollte ein schlüssiges und authentisches Vergleichsbild entstehen. Abweichungen dürfen nicht übertrieben werden, um einen dramatischen Effekt zu erzielen. Andererseits verbietet es sich natürlich auch, klaffenden Lücken aus taktischen Gründen bis zur Harmlosigkeit abzuschwächen.

### Der statistische Weg der Analyse

Dieser zweite Weg läuft über standardisierte Umfragen in der Öffentlichkeit (Fremdbild) und unter den Mitarbeitern (Eigenbild). Die empirischen Ergebnisse werden ausgewertet und gegenübergestellt. Um die Abweichungen klar sichtbar zu machen, gibt es in der Hauptsache zwei Methoden:

- **Abstufungen** - Man überprüft die Imagekriterien mit abgestufte Fragestellungen (z. B. stimme zu – stimme teilweise zu – stimme nicht zu).
- **Gegensatzpaare** – Man arbeitet mit dipolarer Skalierung (z. B. modern – konservativ)

Und so sähe der dipolare Weg der Fremdbild/Eigenbildanalyse z. B. für einen Sportverein aus:



In den beiden Erhebungen intern und extern müssen haargenau die gleichen Kriterien abgefragt werden. Schon kleine Abweichungen können das Bild verzerren. Fragt man auf der einen Seite nach der „professionellen Dienstleistung“ und auf der anderen Seite nach dem „versierten Service“, dann führt schon allein die unterschiedliche Wortwahl zu verzerrten Ergebnissen.

## **Das Ziel der Analyse**

Warum das Ganze? Die Fremdbild/Eigenbildanalyse hat natürlich Folgen für das anschließende Kommunikationskonzept. „Die Lücken schließen“, heißt die Maxime. Zielsetzung, Zielgruppendefinitionen, Positionierung, Botschaften und Maßnahmen richten sich an dieser Maxime aus.

Bei exogenen Lücken kommt es darauf an, mit viel Nachdruck und Geduld die nötige Imagepflege bei den Zielgruppen zu betreiben. Eine durchdachte Imageoffensive sollte gestartet werden. Bei endogenen Lücken gilt es, zu allererst durch Überzeugungsarbeit im Unternehmen die Selbsteinschätzung wieder auf den Boden der Tatsachen zu holen. Viel diplomatisches Geschick ist erforderlich. Die vielfältigen Möglichkeiten der internen Kommunikation müssen genutzt werden.

Eine Warnung sei an dieser Stelle erlaubt: Kleine Lücken können Zufall sein! Bitte diese Ergebnisse nicht überinterpretieren. Nur deutliche Abstände sprechen eine klare Sprache.

## **Zwei Sonderformen**

Zwei mögliche Spielarten der Fremdbild-/Eigenbild-Analyse sollen noch Erwähnung finden.

Bei der ersten Sonderform kombinieren wir den Fremd-/Eigenbildvergleich mit einer Stärken-/ Schwächenanalyse. Wie das? Wir fragen unsere internen und externen Gesprächspartner nach ihrer Einschätzung der Stärken- und Schwächen. Und die Ergebnisse stellen wir gegenüber. Da kann es dann passieren, dass sich die internen Gesprächspartner bestimmter Stärken rühmen, die bei den Gesprächen draußen ganz klar als Schwächen gesehen werden.

Die zweite Sonderform ist die Realbild/ Idealbild-Analyse. Wieder fragen wir intern und extern. Beide Gesprächsgruppen sollen zuerst ihr persönliches Idealbild beschreiben. So sollte es sein! Danach schätzen die Befragten das Realbild ein. So sehe ich es! Ideal- und Realmaß werden gegenübergestellt und die Abweichungen bewertet.

## **Ein Mal ist kein Mal**

In der konzeptionellen Praxis empfiehlt es sich, den Fremdbild-/ Eigenbild-Vergleich regelmäßig zu wiederholen. Image-Verbesserungen oder – Veränderungen sind nie Schnellschüsse, denn alte Imagebilder pflegen zäh in den Köpfen zu kleben. Der Erfolg braucht viel Zeit. Durch die Wiederholung der Analyse behält man im Blick, wo und wie sich die Lücken schließen. Man kann jederzeit nachsteuern und die Angriffspunkte der Imagekommunikation fein justieren.

Jetzt seid Ihr im Bild!